

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan perilaku konsumen di era globalisasi sekarang ini adalah salah satu dari sejumlah tantangan yang harus dihadapi oleh banyak organisasi atau perusahaan pada saat ini, persaingan antar organisasi semakin ketat untuk memberikan kualitas dan kuantitas terbaik terhadap produk organisasi untuk konsumen, organisasi ditantang melakukan berbagai inovasi serta memiliki daya saing yang tinggi untuk mempertahankan eksistensinya. Nonaka bersama dengan koleganya Takeuchi, keduanya dari Universitas Hitotsubashi – Jepang mengingatkan bahwa didalam perekonomian dimana satu-satunya kepastian adalah ketidakpastian, salah satu sumber keunggulan kompetitif yang langgeng adalah pengetahuan (Dunamis, 2013: xx).

Diperlukan langkah-langkah strategis yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu ke dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau perusahaan. Sebagai suatu disiplin ilmu *knowledge management* sudah berkembang sejak awal tahun 1990-an, dari sinilah istilah *knowledge management* berkembang sebagai suatu bagian yang krusial dan strategis dalam pengelolaan Sumber daya manusia pada organisasi/perusahaan. Dalam peraturan tersebut, penerapan *knowledge management* dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada.

Dikalangan bisnis, *knowledge management* memang menjadi salah satu topik pembicaraan yang hangat, ini karena setiap hari pengelola bisnis harus berhadapan dengan data dan informasi. Untuk membuatnya sesuatu yang bernilai bagi organisasi, data dan informasi tersebut harus digali dan didalami sehingga menjadi pengetahuan yang bisa digunakan untuk pengambilan keputusan oleh karena itu perolehan serta pemanfaatan pengetahuan perlu dikelola dengan baik.

Penerapan *knowledge management* akan membantu untuk mengoptimalkan aset-aset yang tidak berwujud, seperti meningkatkan kemampuan karyawan, memperbaiki sistem dan prosedur, atau menangkap pengetahuan dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal, dan menjadikannya sebagai kekayaan organisasi. Sejalan dengan pendapat tersebut Sveiby dalam Dunamis (2013: xxi) profesor *knowledge management* di Hanken School of Economics di Helsinki, Finlandia menyatakan bahwa *knowledge management* adalah menciptakan nilai tambah dengan memanfaatkan aset-aset tidak berwujud.

Daverport, dkk dalam Setiarso, dkk (2009:46) mengatakan bahwa setelah mengkaji beberapa proyek pengembangan *knowledge management* mendapat kesimpulan tentang pentingnya hubungan antar manusia dibutuhkan keberadaan pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi dan membentuk budaya *knowledge management*. Budaya *knowledge management* adalah hal terpenting untuk menjadi organisasi yang dikendalikan oleh pengetahuan, untuk sampai kesana organisasi perlu membentuk budaya perusahaan yang fokus pada pengetahuan. Organisasi perlu memfasilitasi proses ini sehingga pengetahuan


tersebut dapat terorganisir secara lebih baik dan nantinya bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi (Dunamis, 2013: xxvii).

Davidson dan Voss (2003) dalam Setiarso, dkk (2009:5) mengatakan bahwa sebenarnya mengelola *knowledge* merupakan cara organisasi mengelola karyawan dan berapa lama menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi. Perkembangan teknologi juga turut menjadi faktor penentu dalam penerapan *knowledge management* serta mempercepat proses implementasinya, sehingga organisasi mampu menginternalisasikan dan mendistribusikan pengetahuan.

Salah satu perusahaan di Indonesia yang menerapkan *knowledge management* adalah PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mengusung budaya *continuous learning*, yaitu budaya sharing dan belajar, itulah resep Semen Indonesia menyukseskan *knowledge management implementation*. Keseriusan penggarapan kegiatan *knowledge management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk terus diwujudkan dengan berdirinya *Center of Champs* pada tanggal 7 Agustus 2013 salah satunya adalah *Center of Knowledge Management* yang didesain untuk memberikan wadah seluruh pengetahuan dan pengalaman organisasi sehingga proses pembelajaran (*lesson learned*) dari bagian manapun dapat dipetik pelajarannya dan diterapkan perusahaan.

Sejak akhir tahun 2014 PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menggerakkan kegiatan *knowledge management* dengan tujuan mengelola pengetahuan yang merupakan aset ber-*value* tinggi. Kegiatan *knowledge sharing* digerakkan oleh perusahaan secara *offline* dan *online*. Secara *offline*, pimpinan rutin melaksanakan budaya *sharing education* yaitu berbagi pengalaman,

pengetahuan dari pendidikan yang dimiliki kepada pekerjanya dalam hal ini adalah karyawan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, kemudian secara *online* PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki portal *knowledge management*, yaitu sebuah portal untuk memfasilitasi agar karyawan dapat dengan mudah membagi dan menambah informasi yang dipunyai dan dicari untuk mengaplikasikan dalam pekerjaan. Pelaksanaan *sharing education* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk ditetapkan sebagai salah satu poin KPI (*Key Performance Indikator*) korporasi yaitu penerapan *learn and share*, budaya berbagi pengetahuan di perusahaan ini sebagai strategi dalam menghadapi persaingan yang ketat. Setiap *learn and share* yang dilakukan akan mendapat poin, poin yang didapat akan diakumulasikan dan rekapitulasi pencapaiannya seperti gambar berikut:



**Rata-Rata Poin KM per Departemen  
(Sudah memenuhi target)**

Departemen	Rata-Rata Poin KM
Group Internal Audit	6265,69
Department of Energy, Material & Env RD	3119,50
Department of Technology & Product RD	2671,07
Department of Design & Engineering	2554,27
Department of Eng Knowledge & Innovation	1848,75
Department of QSHE	1460,14
Department of Product Application RD	992,17
Department of Strategic Performance Mgmt	866,25
Department of Center of Dynamic Learning	822,29
Department of Group Asset	770,74
Department of Project Services	719,98
Department of Productiv & Tech Services	713,80
Department of Raw Material Expansion	646,25
Department of Raw Material Production	591,77
Innovation Council	572,95
Department of Marketing	570,56

Gambar 1.1  
Gambar Poin KM Per Departemen  
Yang Sudah Memenuhi Target

Rata-Rata Poin KM per Departemen (Belum memenuhi target)			
Departemen		Rata-Rata Poin KM	
Department of Clinker Production II		519,16	
Department of Clinker Production I		505,89	
Team of SCM Implementation Project		502,67	
Department of Group Capex		483,33	
Department of Communication & GA		461,85	
Team of Distribution Improvement		439,17	
Department of Technical		422,96	
Department of Group Finance		419,55	
Department of Cement Production		407,06	
Team of Office of The CEO		369,78	
Department of CSR		363,89	
Department of HC System Development		346,07	
Department of Strategic Procurement		336,25	
Department of Distribution & Logistic		317,50	
Department of Strategic ICT		306,41	
Department of Procurement		302,41	
Department of Legal & GRC		267,28	
Departemen		Rata-Rata Poin KM	
Team of Plant Performance Improvement		230,96	
Department of Corporate Development		187,64	
Team of Rembang Raw Material Procurement		174,57	
Department of Accounting & Finance		153,45	
Department of Sales		143,80	
Team of Rembang Project		137,99	
Team of Quarry Expansion Project		130,64	
Department of Human Capital		125,62	
Corporate Secretary		110,75	
Department of Distribution & Trnsp		54,12	
Department of ICT Development		0,00	*)
Department of ICT Services		0,00	*)
Department of Process & Technology RD		0,00	*)
Department of Prod Mgmt & Tech Expt Cntr		0,00	*)
Department of Supply Chain		0,00	*)
Portofolio Management Office		0,00	*)

\*)Departemen baru setelah reorganisasi sesuai Kpts Dir No. 15 - Th 2016

Gambar 1.2  
Gambar Poin KM Per Departemen  
Yang Belum Memenuhi Target

Rata-rata poin *knowledge management* yang tertera pada Gambar akan dikirim oleh biro *Knowledge Management* kepada setiap departemen, nilai jumlah akumulasi dari poin yang didapat oleh seluruh karyawan yang menerapkan *learn and share* untuk menjadi nilai KPI. Pada gambar menjelaskan rata-rata poin *knowledge management* per departemen yang sudah memenuhi target dan yang belum memenuhi target yang telah ditetapkan setiap departemen diberi target 240 poin selama 1 kuartal yaitu 3 bulan. Bagi setiap karyawan yang melakukan *learn and share* sebagai pemberi materi akan mendapat poin sebanyak 100 poin sebagai *reward* atas ilmu yang telah dibagikan, dan bagi yang menerima materi juga akan mendapatkan poin sebanyak 60 poin atas usaha mereka mendapatkan ilmu atau informasi baru.

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk *company code* 2000 (kantor Gresik) dipilih karena merupakan perusahaan *Holding* yang menjadi kiblat bagi *Opco* atau perusahaan dibawah manajemen perseroan tersebut, salah satunya adalah dalam mengelola aset perusahaan yang tidak berwujud. Pada Gambar 1.1 terlihat penerapan *knowledge management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk *company code* 2000 (Kantor Gresik) terdapat banyaknya departemen yang belum memenuhi target dan beberapa departemen yang sudah memenuhi target. Dan menurut Setiarso, dkk (2009;38) penerapan *knowledge management* ini, tidak hanya didukung oleh Pemimpin yang berkualitas (memiliki informasi, pengalaman, keahlian yang dibutuhkan) dan teknologi informasi yang tepat guna, tetapi juga budaya berbagi *knowledge*. Sehingga disini peran pemimpin dalam mengarahkan penerapan *knowledge management*, budaya perusahaan untuk menerapkan *knowledge management* dan Teknologi yang ada membantu penerapan *knowledge management* dirasa perlu untuk dikaji.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Teknologi Terhadap Penerapan *Knowledge Management* Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk di Gresik”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah – masalah sebagai berikut :

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk ?

2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk ?
3. Apakah Teknologi berpengaruh secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk ?
4. Apakah Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Teknologi berpengaruh secara simultan terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
2. Untuk mengetahui Budaya Organisasi berpengaruh secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
3. Untuk mengetahui Teknologi berpengaruh secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
4. Untuk mengetahui Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Teknologi berpengaruh secara simultan terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan diatas, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat antara lain :

1. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan baik teori maupun praktek dibidang *Knowledge Management* dan menerapkan apa yang telah diterima di bangku perkuliahan serta sebagai syarat menyelesaikan studi sarjana (S1).

2. Bagi pihak instansi

Hasil penelitian diharapkan akan tersedia bukti empiris tentang pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Teknologi terhadap penerapan *Knowledge Management* serta dapat memberikan sumbangan yang bermanfaat berkaitan dengan penerapan *Knowledge Management*.

3. Bagi pihak akademisi

Hasil penelitian diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Teknologi terhadap penerapan *Knowledge Management* dan dapat dijadikan sebagai bahan penelitian dimasa yang akan datang.